



اسم المقال: دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية

اسم الكاتب: دلال عبد الحميد عباس

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/index.php/library/568>

تاريخ الاسترداد: 2026/05/12 06:58 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>



## دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية

دلال عبد الحميد عباس\*

### المخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في مشفى المواساة الخيري، من العاملين والكادر الطبي وشبه الطبي، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (80) استبانة تم جمع الاستبانات بحيث تم استرداد (70) استبانة، صالحة للتحليل وقد تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة معنوية ما بين الكفاءات البشرية متمثلة بـ (توفر المعرفة العلمية والعملية، توفر المهارات القيادية، توفر السلوكيات الإيجابية) وإدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية. كما أوصت الدراسة بضرورة الحرص على الإعداد الجيد على جميع المستويات الإدارية لتوفير حلقات تدريبية خاصة بإدارة الأزمات والحالات الطارئة وتحديث المواد التدريبية بشكل دائم ومستمر.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، الأزمات، إدارة الأزمات.

\* باحثة - قسم إدارة الموارد البشرية/ المعهد العالي لإدارة الأعمال.

## **The role of human competencies in crisis management in Syrian government hospitals**

**Dalal Abdul Hamid Abbasi\***

### **Abstract**

The study aimed to determine the role of human competencies in crisis management in Syrian government hospitals, the descriptive and analytical approach was used. The questionnaire was relied on and distributed to a sample of workers at the Mouwasat Charitable Hospital, including medical and paramedical staff, and the number of distributed questionnaires reached (80) Questionnaire The questionnaires were collected so that (70) questionnaires were retrieved, valid for analysis. The results were analyzed and the hypotheses were tested using the SPSS statistical program .The study found: There is a significant and significant relationship between human competencies represented by (availability of scientific and practical knowledge, availability of leadership skills, availability of positive behaviors) and crisis management in Syrian government hospitals. The study also recommended the necessity to ensure good preparation at all administrative levels to provide training workshops for crisis and emergency management and to update training materials on a permanent and continuous basis.

**Key words: Human competencies, Crises, Crisis management.**

---

\* The Higher Institute of Business Administration/ department of Human Resource Management.

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تعيش منظمات الأعمال اليوم حالة من التطور السريع والتحول العميق والتغيرات المستمرة التي طالت جميع مجالات الحياة، مم فرض تحديات متعددة أدت إلى حدوث أزمات تختلف في أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيرها وتكرارها، مما يشكل خطورة على بقاء هذه المنظمات واستمرارها.

حيث أصبحت الازمات جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، ومن ثم فإن دراسة وتخطيط أنظمة إدارة الأزمات والكوارث مسألة متنامية في مختلف القطاعات وخصوصاً القطاع الصحي، نظراً لما تواجهه من أحداث طارئة والتي يمكن أن تتفاقم إلى أزمات تهدد مسيرتها وتجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها، وفي ظل هذه التطورات والتغيرات السريعة فلا بد لها من حماية أنشطتها من المخاطر التي قد تهددها وتؤدي بها إلى الوقوع في الأزمات.

وعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها وأن لكل أزمة خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أنها تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية.

وفي ظل ما يشهده العالم من كوارث وأزمات أصبحت المنظمات والهيئات المحلية والمؤسسات بحاجة أن تضع جُل اهتمامها على تطوير استراتيجيات مستشرقة لتحقيق الميزة التنافسية في العمل الحكومي أو العمل الخدمي، والمورد الأساسي لتحقيق ذلك هو الموارد البشرية، التي تبذل جهودها لتحقيق الأهداف، والتي بحاجة لإدارة على مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة والإنسانية ولديها المقدر على ضبط زمام الأمور والتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الخارجية والداخلية. لذلك تظهر أهمية الكفاءات البشرية في صنع القرار للكشف عن الأزمة ومحاولة تلافى وقوعها، أو محاولة التخفيف من آثارها إذا

وقعت، وانطلاقاً من ذلك احتل مفهوم الكفاءات البشرية حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيراً على المستوى التنظيمي.

#### أولاً: مشكلة الدراسة

من واقع عمل الباحثة في القطاع الصحي وانطلاقاً من دراسة واقع بيئة العمل ومن واقع الدراسة الاستطلاعية التي تم إجرائها في مشفى المواساة الخيري، تعاني المشافي الحكومية العاملة في سورية من التمسك بالأساليب التقليدية والعشوائية لإدارة الأزمات وعدم اتباع المناهج والأساليب العلمية للتعامل معها أو احتوائها، إضافة إلى نقص المهارات والكفاءات البشرية القادرة على التخطيط والاستعداد لها، وبما أن التخطيط لإدارة الأزمة والاستعداد الجيد لها يتطلب وجود القيادة القوية القادرة على شحذ الهمم وتنمية قدرة العاملين للعمل بأفضل طاقاتهم وتطوير مهاراتهم للتعامل معها، الأمر الذي استدعى إجراء هذه الدراسة.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

**هل تساهم الكفاءات البشرية بأبعادها المتمثلة بـ (المعرفة، المهارات، السلوكيات الإيجابية) في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية؟**

ينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل تساهم المعرفة العلمية والعملية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية؟
- 2- هل تساهم المهارات القيادية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية؟
- 3- هل تساهم السلوكيات الإيجابية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية؟

#### ثانياً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- بيان مساهمة الكفاءات البشرية بأبعادها المتمثلة بـ (المعرفة، المهارات، السلوكيات الإيجابية) في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

2- بيان مساهمة المعرفة العلمية والعملية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

3- بيان مساهمة المهارات القيادية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

4- بيان مساهمة السلوكيات الإيجابية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من جانبين:

أهمية علمية: تتمثل بنقص الدراسات التي تناولت دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في سورية، مما يضيف قيمة علمية للرصود الأكاديمي وإثراء المكتبة العلمية بمواضيع لم تحظى بالاهتمام الكافي في بيئة الأعمال السورية.

أهمية عملية: تكمن في تسليط الضوء على جانب لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في مجال الموارد البشرية في بيئة الأعمال السورية ألا وهو أهمية الكفاءات البشرية في التخطيط لإدارة الأزمات واحتوائها.

#### رابعاً: فرضية الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين مقومات الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

#### خامساً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي خلال الفترة (2020-2021) والذي يقوم على دراسة الظاهرة وتوصيفها وتحليلها ومن ثم تفسير النتائج وصولاً إلى التوصيات المناسبة.

#### سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في مشفى المواساة الخيري والكادر الطبي وشبه الطبي، والبالغ عددهم 123 فرد، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها 80 فرد لاجراء الدراسة الميدانية.

### سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (80) منها 70 استبانة صالحة للتحليل وقد تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الدراسات السابقة

##### الدراسات العربية

1- دراسة (مهاوي، 2016) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية.<sup>1</sup> هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وعي وزارة الداخلية لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) وجوانب القصور فيها لتحقيق الفاعلية لإدارة الأزمات التنظيمية متمثلة ب (سرعة قرار الاستجابة، الاتصال وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على العاملين في المديرية العامة لوزارة الداخلية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية التي تواجهها الوزارة.

<sup>1</sup> مهاوي، رافد عبد الواحد (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، العراق.

2- دراسة (الجعبري، 2017) بعنوان: إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، من حيث كيفية ادارتها للازمات بمراحلها المختلفة (مرحلة ما قبل الأزمات، وأثناء الازمات، وما بعد الازمات) واستكشاف أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والكشف عن مؤشرات تنذر بقرب حدوث أزمات مستقبلية، والتعرف على أهم الاستراتيجيات للتعامل مع الازمات، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والنوعي) والاعتماد على المقابلة والملاحظة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في الجمعية والبالغ عددهم 104 تم استرداد 100 استبانة، حللت باستخدام البرنامج الاحصائي spss وقد توصلت الدراسة إلى أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعمل على إدارة ازماتها بمراحلها الثلاث بدرجة متوسطة، وان مستوى جاهزية جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني لإدارة الأزمات متوسطاً.

3- دراسة (الرشدي، 2018) بعنوان: دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، تكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الحكومية الكويتية وعددها (9)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

<sup>1</sup> الجعبري، رضوان احمد (2017) إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

<sup>2</sup> الرشدي، صلاح علي جديان (2018) دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الكويت.

وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات عبر تحليل (114) استبانة، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى أن: كل من المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية.

#### 4- دراسة (خضر، 2020) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمة كمتغير تابع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وشمل البحث المدراء العامين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، وجمعت البيانات من 448 مستجيب والاعتماد على كل من برنامج مايكروسوفت اكسل والبرنامج الإحصائي spss وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير عالي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة فضلاً عن الضعف في استراتيجيات التوظيف والتعويضات في وزارة الكهرباء ودوائرها المبحوثة.

#### الدراسات الأجنبية

##### 1- دراسة (Gu Manyi, 2016) بعنوان:

#### **Ethical Principles of Construction of Hospital Crisis Management System in mainland China<sup>2</sup>**

المبادئ الأخلاقية لبناء إدارة الأزمات في المستشفيات النظام في الصين هدفت الدراسة إلى تحديد المبادئ الأخلاقية الموجودة في نظام ممارسات إدارة المستشفيات في الصين، تم إجراء دراسة ميدانية في مشافي الصين القارية، تم استخدام

<sup>1</sup> خضر، راند عبد الجبار (2020) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة، العدد الستون، العراق.

<sup>2</sup> Gu Manyi (2016) Ethical Principles of Construction of Hospital Crisis Management System in mainland China, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 85.

المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشافي تستخدم المبادئ الأخلاقية للتعامل مع إدارة أزمات المستشفى والتي تكون أكثر فعالية من القوانين والأنظمة الإلزامية.

## 2- دراسة (Zulkarnaini et al, 2019) بعنوان:

### **Crisis Management and Human Resource Development (HRD): An Integrated Conceptual Framework<sup>1</sup>.**

#### إدارة الأزمات وتنمية الموارد البشرية إطار مفاهيمي متكامل

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور تنمية الموارد البشرية وكيف ستقدم حلاً مثمراً لتعزيز إدارة التغيير التنظيمي. ووضع افتراضات نظرية متنوعة ونموذج فلسفي، لإدارة الأزمات المحتملة أو الفعلية، والإشارة للفرص المتاحة لتنمية الموارد البشرية في عملية إدارة التغيير، وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في مساعدة المنظمة على فهم كيف يمكن كيفية قيام ممارسات الموارد البشرية في دعم إدارة الأزمات في المنظمات، وتتوع الفرص المتاحة لتنمية الموارد البشرية في عملية إدارة التغيير.

## 3- دراسة (Eldakak, 2014) بعنوان:

### **Leadership in Crises: The Ultimate Challenge<sup>2</sup>**

#### القيادة في الأزمات: التحدي النهائي

هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات والكفاءات القيادية الأساسية خلال الأزمات التي تعاني منها الشركات من خلال تحديد الكفاءات القيادية وربطها باستراتيجيات إدارة

<sup>1</sup> Zulkarnaini, Nor Amira Syairah, Sarip, Azlineer, Shaari, Roziana, Rajab, Azizah (2019) Crisis Management and Human Resource Development (HRD): An Integrated Conceptual Framework, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue- 1C2.

<sup>2</sup> Eldakak, Sam (2014) Leadership in Crises : The Ultimate Challenge, Advances in Economics and Business 2(6): 232-237, 2014 <http://www.hrpub.org>

الأزمات الناجحة، وكيف يجب على القائد الجيد التصرف واتخاذ الخطوات اللازمة لاستعادة صورة الشركات ومكانتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد وجدت الدراسة أن هناك العديد من المهارات والقدرات أو الخصائص التي تصف أسلوب القيادة في الأزمات وأن هذه الكفاءات مرتبطة بالمراحل الأساسية لإجراءات إدارة الأزمات، فخلال مرحلة السيطرة على الضرر واحتواء الأزمة يجب على القادة تجاوز المرحلة العاطفية بطريقة تساعد على المشاركة في صنع القرار الناجح والمخاطرة والتواصل، وفي المراحل اللاحقة من الأزمة يجب على قادة الأزمات الناجحين إظهار المرونة في التعامل مع الأزمة.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

على الرغم من تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف، إلا أن هناك اختلافات تتمثل في اختلاف طرق قياس هذه المتغيرات، فضلاً عن اختلاف البيئة التي تمت فيها الدراسة، حيث أتت الدراسة الحالية لتحديد دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية، وعلى حسب علم الباحثة فإنها من أوائل الدراسات التي تناولت الموضوع في بيئة الأعمال السورية. ومن العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع إدارة الأزمات وشمول عينتها لمشفى الموساة الخيري، وتعدد أدواتها بين المقابلة الشخصية والاستبانة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر، وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة.

ومن خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة تبين اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، ألا أنها تختلف عنها في عدة جوانب.

## الإطار النظري للدراسة

### أولاً: الكفاءات البشرية

#### 1- مفهوم الكفاءات البشرية وأبعادها

عرفت الكفاءة البشرية بأنها: مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد والمحكومة بمعايير محددة، متمثلة بـ المعرفة والمهارة والقيم والدوافع والسمات، والتوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة<sup>1</sup>، حيث تقسم الكفاءات البشرية إلى كفاءات فردية وكفاءات جماعية، حيث تعبر الكفاءات الفردية عن مجموعة المهارات، والسلوكيات، والمعارف العلمية، والخبرات الحكومية بكل فرد وتميزه عن غيره، وعلى المنظمة الناجحة اكتشافها والعمل على تطويرها من أجل تسخيرها لخدمة أهدافها وأغراضها المختلفة، بينما الكفاءات الجماعية لا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين أفراد الجماعة، تنشأ من التعاون بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف التي تنشأ عن فريق عمل وتتكون أثناء العمل الجماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> العيداني، الياس، وبن دومة، صفية (2020) دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة

الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات، العدد

الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، ص 130

<sup>2</sup> بويحيوي، إبراهيم، وبن أحمد، نوال (2016) أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة

الموارد البشرية، بحوث ودراسات، العدد السادس، الجزائر، ص 21

وأن الكفاءة البشرية سواء كانت كفاءة فردية أم جماعية لا بد أن يتوفر فيها ثلاثة أبعاد تتمثل بما يلي<sup>1</sup>:

- المعرفة: مجموعة من المعلومات المهيكلة والمدمجة في إطار يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها، والمعارف العامة والحكومية التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة مجالات علمية وتقنية.
- المهارة: مجموعة المفاهيم المكتسبة عن طريق تراكم الخبرة والاستعمال والأنشطة والإجراءات وتختلف من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.
- السلوكيات: تتمثل في مجموعة المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط، كالترتيب والدقة وروح المبادرة، وقد يكون سلوكاً إيجابياً متفق مع توجهات المنظمة ومساعداً لتحقيق أهدافها، أو سلوكاً سلبياً معاكساً لتوجهات المنظمة، أو سلوكاً محايداً.

## 2- أهمية الكفاءات البشرية

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالمخاطرة وعدم التأكد، ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بكفاءة الأفراد تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد، كما تمثل الكفاءة عنصر هام لحسن سير عمل الجماعة داخل المنظمة، حيث أن العمل الناجح يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، والمساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون

<sup>1</sup> العبداني، الياس، وبن دومة، صفية (2020) دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، ص 131

اللجوء للسلطة، كما تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

كما أن هناك العديد من الفوائد للكفاءات البشرية حيث تقوم المنظمات الناجحة على تنمية الكفاءات لديها عبر قيامها بأنشطة من شأنها تطوير نفسها ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها من أجل النمو والاستمرارية والتركيز على دور الفرد والرفع من كفاءته من خلال التعلم الذاتي وإدارة المسار المهني، وتنمية البرامج التطويرية والتدريبية لدى الأفراد<sup>2</sup>. وتفعيل دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات كجزء أساسي في كل منظمة لضمان سمعة المنظمة ونموها واستقرارها<sup>3</sup>.

### ثانياً: إدارة الأزمات

#### 1- مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات

تعرف الأزمة بأنها: نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير قادرة أو مستعدة على احتوائها أو درء مخاطرها، وتظهر هذه الأزمة في كافة المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وقد تظهر تحت مسميات أخرى مشابهة في الأثر أو الأسباب مثل (المشكلة، الصراع، الخلاف، الكارثة...الخ)، ويؤدي ظهور الأزمة على أي مستوى كان إلى

<sup>1</sup> بويحيوي، إبراهيم، وبن أحمد، نوال (2016) أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، العدد السادس، الجزائر، ص 21

<sup>2</sup> العيداني، الياس، وبن دومة، صفية (2020) دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات، العدد

الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، ص 132

<sup>3</sup> Zulkarnaini, Nor Amira Syairah, Sarip, Azlineer, Shaari, Roziana, Rajab, Azizah (2019) Crisis Management and Human Resource Development (HRD): An Integrated Conceptual Framework, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue- 1C2, p 527

انخفاض الإنتاجية وتعطل تدفق المعلومات وتزايد الضغوط النفسية والعصبية، بشكل يؤثر على سلامة القرارات وعلى سلامة الفرد أو الأسرة أو المجتمع أو النظام ككل<sup>1</sup>. كما تعرف إدارة الأزمات بأنها محاولات وجهود نظامية مستمرة من قبل المنظمة لرسم اتجاهاتها وتهيئة المناخ المناسب في مواجهة الأزمة بالإمدادات الإدارية العلمية الكثيرة والمتنوعة<sup>2</sup>، كما عرفت بأنها: عملية التعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة من حيث حشد المصادر البشرية والمادية ونظم القيادة والتحكم والاتصالات للسيطرة عليها<sup>3</sup>.

## 2- مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بالمراحل التالية<sup>4</sup>:

أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار (ما قبل الأزمة) وتشير إلى ما قبل بداية الأزمة وتتمثل هذه المرحلة بقدرة المنظمة للاستجابة لأي مؤشرات فتقوم الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تدل على احتمال وقوع الأزمة فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات وهي إنشاء فريق يقوم بالتخطيط والاستشراف الدقيق للمستقبل من خلال استخدام أدواته كالسيناريوهات والمحاكاة وغيرها.

ثانياً: الاستعداد والوقاية (ما قبل الأزمة) وهي تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها وذلك سعياً منها لتقليل قدر الإمكان من أضرارها مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها.

<sup>1</sup> تصور، ريزان(2016)، تقييم سلوك المستهلك الشرائي في الأزمات دراسة مسحية على المستهلكين في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 3، اللاذقية، سورية، ص35.

<sup>2</sup> مهاوي، رافد عبد الواحد (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، العراق، ص 190

<sup>3</sup> أبو عرقوب، ابراهيم أحمد (2020) دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 47، العدد 2، الأردن، ص 556

<sup>4</sup> أبو رمان، سامي (2016) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد3، ص717.

ثالثاً: احتواء الأضرار أو الحد منها (أثناء الأزمة) تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة ويجب أن تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعت والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد للحد من الأضرار التي نتجت من جراء وقوع الأزمة.

رابعاً: استعادة النشاط (أثناء الأزمة) وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية.

خامساً: التعلم (ما بعد الأزمة) تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة الأزمة لاستخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها أو حتى غيرها في المستقبل فتقوم بعملية التطوير والتحسين.

### الإطار العملي للدراسة

تحليل سوات لمشفى الموساة الخيري

#### نقاط القوة

- وجود كوادر بشرية مؤهلة وذات كفاءات عالية
- نموذج العمل الذي نعمل به (يعمل على مدار 24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع)
- ينمو مستفيدونا من خلال الإحالات، بالإضافة إلى شركات التأمين الصحي والخدمات الطبية وشركات التأمين الطبي.
- وجود نظام ادارة جودة موثق ومعتمد.

- قدرتنا على علاج الأمراض المختلفة وإجراء العمليات الجراحية المختلفة ، ولدينا إمكانية الوصول إلى أفضل الاستشاريين في مختلف المجالات في صناعة الرعاية الصحية.

#### نقاط الضعف

- تتطلب الرعاية الصحية مبالغ ضخمة من المال لتتمكن من شراء أفضل المعدات الطبية، وكذلك استئجار بعض من أفضل المستشارين في هذه الصناعة.
- تتمثل أكبر مشاكلنا مع الموظفين في أننا لم نتمكن من معرفة كيفية تقديم خدمات موثوقة في المشفى بشكل صحيح. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن معظم الخبراء البارزين يرغبون دائماً في اختيار أعلى سعر.
- انخفاض معدل الرواتب والاجور وبالتالي ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

#### الفرص

- الإمكانيات المتاحة للمستشفيات ومقدمي الرعاية الصحية غير محدودة، نظراً لحقيقة أن العيادات الطبية ليست فقط لأولئك من هو مريض ويحتاج إلى علاج؛ يمكن للأشخاص الذين لا يمرضون الخضوع لفحوصات طبية منتظمة من وقت لآخر.
- قدرتنا على توفير فرص التدريب الشامل لجميع موظفينا. سنقدم أيضاً حزم رعاية احترافية موسمية لتحسين ثقافة المشفى وبالتالي الاحتفاظ بموظفينا.
- توفر المنح والمساعدات الخارجية والداخلية التي تهدف إلى التوسع لتحسين مستوى الرعاية الصحية.
- وجود مصادر للطاقة البديلة داخل المشفى.

#### التحديات

- أحد الأشياء التي يمكن أن تهدد الأفراد في المشفى هو السرعة العالية التي أصبحت بها التكنولوجيا قديمة، ويمكنها يؤدي إلى انخفاض في الرغبة في التعلم مدى الحياة.

**أولاً: أداة الدراسة**

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبيان تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (80) استبانة تم جمع الاستبيانات بحيث تم استرداد (70) استبانة، صالحة للتحليل بما نسبته (87.5%) وقد تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الرابع والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05 باستخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما تم الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ولغاية اختبار الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي البسيط.

**ثانياً: اختبار ثبات الاستبانة**

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها، حيث تم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل Cronbach's Alpha لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين العبارات " تتراوح قيمة معامل Cronbach's Alpha بين (0-1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (0.60) وبالتالي فإن المقياس يتمتع بالثبات.

**الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha**

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الكفاءات البشرية	0.749
إدارة الأزمات	0.872

**ثالثاً: تحليل خصائص عينة البحث**

تساعد المعلومات عن المشاركين في الدراسة على تفسير النتائج الخاضعة للدراسة، وتحديد مدى دراية وإدراك الأطراف الموجهة لهم أسئلة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها، لذلك قامت الباحثة بتحديد معلومات أساسية للمشاركين في الدراسة وتتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (2) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 الى 35 سنة	من 36 الى 40 سنة	40 سنة فأكثر
النسبة المئوية	41.4%	38.6%	7.1%	12.9%
التكرار	29	27	5	9

إن ما نسبته 41.4% من أفراد العينة هم من ضمن الفئة العمرية أقل من 30 سنة، تليها من هم ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بما نسبته 38.6%، لتأتي ثالثاً فئة 40 سنة فأكثر، مما يدل على صغر متوسط أعمار العاملين في المشافي الحكومية السورية.

الجدول رقم (3) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دكتوراه	ماجستير	إجازة جامعية	أخرى
النسبة المئوية	8.6%	24.3%	62.9%	4.3%
التكرار	6	17	44	3

إن ما نسبته 62.9% من أفراد العينة هم من حملة الإجازة الجامعية، 24.3% هم من حملة شهادة الماجستير، تليها 8.6% من هم حائزين على درجة الدكتوراه، مما يدل على المستوى التعليمي الجيد لأفراد العينة.

الجدول رقم (4) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 10 الى 15 سنة	15 سنة فأكثر
النسبة المئوية	28.6%	67.1%	4.3%
التكرار	20	47	3

إن 67.1% من أفراد العينة من هم من ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة، تليها 28.6% أقل من 5 سنوات، مما يدل على الخبرة الجيدة لأفراد العينة ومعرفتهم الجيدة بموضوع البحث.

#### رابعاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى معامل الاختلاف من خلال نسبة الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي، لكافة فقرات الاستبانة وإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية للمحور الأول: الكفاءات البشرية

Result	S	$\bar{x}$	N	الفقرة
موافقة مرتفعة	0.50340	4.4857	70	يمتلك الكادر الطبي المعرفة الكافية لتجهيز الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة
موافقة مرتفعة	0.49615	4.4143	70	يمتلك الكادر الطبي معلومات وافرة عن حجم الموارد المتوفرة في المشفى
موافقة مرتفعة	0.52593	4.3143	70	لدى كادر المشفى الخبرة الكافية لوضع برامج وخطط لإدارة الأزمات التي قد تحدث
موافقة مرتفعة	0.56558	4.3571	70	يجري تخزين المسببات وطرق المعالجة والحلول التي تم الحصول عليها من تجربة التعامل مع الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً
موافقة مرتفعة	0.34728	4.3929	70	توافر المعرفة العلمية والعملية
موافقة منخفضة	0.71497	1.8429	70	يطلع كادر المشفى على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة
موافقة منخفضة	0.70034	1.8714	70	لدى الكادر الطبي مهارات تحليلية لمؤشرات الأزمة وعمل مسح للبيئة الخارجية
موافقة مرتفعة	0.50340	4.4857	70	يمتلك الكادر الطبي مهارة كافية في تشكيل فرق عمل متنوعة ومتعددة لمعالجة الحالات الطارئة
موافقة مرتفعة	0.53530	4.3429	70	تضع الإدارة خطط وبرامج لإدارة الأزمة
موافقة مرتفعة	0.65244	4.2571	70	تتمتع المشفى بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها
موافقة مرتفعة	0.37548	3.3600	70	توافر المهارات القيادية
موافقة مرتفعة	0.53626	4.2714	70	توفر الإدارة العليا في المشفى الدعم المناسب لكوادرها البشرية للقيام بمهامها التخطيطية
موافقة مرتفعة	0.60038	4.2429	70	تقوم سياسة العمل في المشفى على روح التعاون والعمل ضمن الفريق
موافقة مرتفعة	0.47129	4.3231	65	يقوم الكادر الطبي بإجراء مسح دوري وجمع المعلومات للتعرف على إمكانيات حدوث الأزمة
موافقة مرتفعة	0.36464	4.2857	70	توافر السلوكيات الإيجابية

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.28 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.36 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مم يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي تتوفر الكفاءات البشرية ومقوماتها (توفر

المعرفة العلمية، توافر المهارات القيادية، توافر السلوكيات الإيجابية) في المشافي الحكومية السورية.

بينما حظيت كل من العبارتين الأولى في الثانية في محور المهارات القيادية بموافقة منخفضة وبالتالي فإن المستقصى آرائهم غير موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي لا تظهر مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة ولا يستطيع كادر المشفى الاطلاع عليها مسبقاً قبل ظهورها، كما لا يمتلك الكادر الطبي مهارات تحليلية لمؤشرات الأزمة وعمل مسح للبيئة الخارجية.

#### الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني: إدارة الأزمات

Result	S	$\bar{x}$	N	الفقرة
موافقة منخفضة	0.73824	1.8088	70	يتم استخدام تحليل سوات للتنبؤ بالأزمات وامكانية حدوثها
موافقة منخفضة	0.64374	1.9412	70	يتم إجراء مسح للبيئة الخارجية وتحليل مؤشرات الأزمة
موافقة مرتفعة	0.49759	4.3077	70	يتم بناء سيناريوهات بديلة لتحديد جاهزية المشفى لإدارة الأزمة
موافقة مرتفعة	0.56558	4.3571	70	تسهم عملية التنبؤ بعدد من السيناريوهات في إعداد خطط موقفية لإدارة الأزمة
موافقة مرتفعة	0.50340	4.4857	70	يتم إعداد خطط الطوارئ لتوضيح طريقة التعامل مع الأزمة
موافقة مرتفعة	0.53530	4.3429	70	تسهم الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة
موافقة مرتفعة	0.30923	3.5543	70	اكتشاف إشارات الإنذار
موافقة مرتفعة	0.65244	4.2571	70	يتم إجراء التحليلات المناسبة لتحديد إمكانية تجنب الأزمة
موافقة مرتفعة	0.53626	4.2714	70	يتخذ الكادر الطبي الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة
موافقة مرتفعة	0.60038	4.2429	70	يتم إجراء التحضيرات واتخاذ التدابير اللازمة استعداداً لمواجهة الأزمة
موافقة مرتفعة	0.47309	4.3286	70	يتم بذل الجهود لتقليل الأضرار التي تسببها الأزمة
موافقة مرتفعة	0.45074	4.2750	70	الاستعداد والوقاية
موافقة مرتفعة	0.46758	4.3143	70	توفر المشفى غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة
موافقة مرتفعة	0.50279	4.3286	70	تعمل المشفى على ترشيد التكاليف باتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة
موافقة مرتفعة	0.49761	4.3143	70	تتعامل المشفى مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها
موافقة مرتفعة	0.45907	4.3190	70	احتواء الأزمة
موافقة مرتفعة	0.54221	4.2857	70	يتم الوقوف على مسببات الأزمة وإيجاد الحلول لها
موافقة مرتفعة	0.48262	4.3571	70	تعاود المشفى ممارسة نشاطها وأعمالها كما كانت سابقاً
موافقة مرتفعة	0.38103	4.3214	70	استعادة النشاط
موافقة مرتفعة	0.48262	4.3571	70	يتم تكوين معلومات شاملة عن مسببات الأزمة وامكانية معالجتها
موافقة مرتفعة	0.48668	4.3714	70	يتم إجراء تغذية عكسية للسيناريوهات وخطط الطوارئ المتبعة
موافقة مرتفعة	0.48668	4.3714	70	تعمل الإدارة العليا في المشفى على تقويم الخطط المتبعة ومدى نجاحها في إدارة الأزمة
موافقة مرتفعة	0.43646	4.3667	70	التعلم

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.36 بموافقة مرتفعة وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مم يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي تتوفر عاصر إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في المشافي الحكومية السورية.

بينما حظيت كل من العبارتين الأولى في الثانية في محور اكتشاف إشارات الإنذار بموافقة منخفضة وبالتالي فإن المستقصى آرائهم غير موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي لا يتم استخدام تحليل سوات للتنبؤ بالأزمات وإمكانية حدوثها، أو إجراء مسح للبيئة الخارجية وتحليل مؤشرات الأزمة.

#### خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين توفر مقومات الكفاءات البشرية (المعرفة العلمية والعملية، المهارات القيادية، السلوكيات الإيجابية) وإدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع إدارة الأزمات.

الجدول رقم (7) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين توفر مقومات الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات.

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.14064	0.792	0.801	0.895 <sup>a</sup>	1

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.895)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي جداً ما بين توفر مقومات الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات وأن معامل التحديد هو (0.792)، أي إن توفر مقومات الكفاءات البشرية تفسر (79.2%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

الجدول رقم (8) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
0.000 <sup>b</sup>	88.586	1.752	3	5.256	Regression
		0.020	66	1.305	Residual
			69	6.562	Total

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (88.58)، ومعنوية الدلالة الحسابية (0.000 = sig)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (9) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر توفر مقومات الكفاءات البشرية

في إدارة الأزمات

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.346	0.950		0.243	0.231	الثابت
0.001	3.443	0.274	0.071	0.244	توفر المعرفة العلمية والعملية
0.000	3.836	0.289	0.062	0.237	توفر المهارات القيادية
0.000	8.798	0.543	0.052	0.459	السلوكيات الإيجابية

يشير الجدول أعلاه إلى أن (توفر المعرفة العلمية والعملية) هي دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة وهي تساوي (3.443) والدلالة الإحصائية (0.001) أصغر من (5%).

كما أن (توفر المهارات القيادية) هي دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة وهي تساوي (3.83) والدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من (5%).

كما أن (توفر السلوكيات الإيجابية) هي دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة وهي تساوي (8.79) والدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من (5%).

مما يثبت صحة الفرضية وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين توفر مقومات الكفاءات البشرية (المعرفة العلمية والعملية، المهارات القيادية، السلوكيات الإيجابية) وإدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 0.231 + 0.244 x_1 + 0.237 x_2 + 0.459 x_3$$

حيث أن توافر المعرفة العلمية والعملية بنسبة 1% يؤدي إلى التأثير على إدارة الأزمات بنسبة 0.244، كما أن توافر المهارات القيادية بنسبة 1% يؤدي إلى التأثير على إدارة الأزمات بنسبة 0.237، كما أن توافر السلوكيات الإيجابية بنسبة 1% يؤدي إلى التأثير على إدارة الأزمات بنسبة 0.459، وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية ما بين توفر مقومات الكفاءات البشرية (المعرفة العلمية والعملية، المهارات القيادية، السلوكيات الإيجابية) في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

##### نتائج الإحصاءات الوصفية

- 1- لا تظهر مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة ولا يستطيع كادر المشفى الاطلاع عليها مسبقاً قبل ظهورها، كما لا يمتلك الكادر الطبي مهارات تحليلية لمؤشرات الأزمة وعمل مسح للبيئة الخارجية.
- 2- لا يتم استخدام تحليل سوات للتنبؤ بالأزمات وإمكانية حدوثها، أو إجراء مسح للبيئة الخارجية وتحليل مؤشرات الأزمة.

##### نتائج اختبار الفرضيات

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.
- 2- يوجد أثر إيجابي للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية.

- يوجد أثر إيجابي للسلوكيات الإيجابية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية بنسبة 0.459%.
- يوجد أثر إيجابي للمعرفة العلمية والعملية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية بنسبة 0.244%.
- يوجد أثر إيجابي لتوفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية بنسبة 0.237%.

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- 1- ضرورة تدريب الموظفين على الإعداد والتخطيط الجيد بحيث يتم اكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة ليتمكن كادر المشفى من الاطلاع عليها مسبقاً قبل ظهورها.
- 2- ضرورة توفير التدريب الكافي وتوفير مهارات تحليلية لمؤشرات الأزمة وعمل مسح للبيئة الخارجية.
- 3- الاعتماد على استخدام تحليل سوات للتنبؤ بالأزمات وإمكانية حدوثها، مع إجراء مسح للبيئة الخارجية وتحليل مؤشرات الأزمة.
- 4- ضرورة التعرف على تجارب قطاعات صحية ناجحة في هذا المجال، من خلال الاطلاع على تجارب الدول الأخرى وكيفية الاستفادة منها في إدارة الأزمات.
- 5- إقامة ورشات عمل، ومؤتمرات واستضافة منظمات دولية ذات الصلة لديها خبرات وتجارب كبيرة في هذا المضمار كالصليب الأحمر والهلال الأحمر.
- 6- تنفيذ دورات تدريبية مشتركة مع مؤسسات صحية إقليمية، لتلافي الأزمات قبل وقوعها.
- 7- ضرورة الحرص على الإعداد الجيد على جميع المستويات الإدارية لتوفير حلقات تدريبية خاصة بإدارة الأزمات والحالات الطارئة وتحديث المواد التدريبية بشكل دائم ومستمر.
- 8- استمرارية ودعم البرامج التدريبية المخصصة للكادر الطبي وشبه الطبي والتي تعمل على رفع كفايات الأفراد في إدارة العملية الصحية.

## المراجع

### المراجع العربية

#### أولاً: الرسائل الجامعية

- بدح، أشرف نصار محمود (2018) الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
- بوقزولة، بوبكر الصديق (2017) تأثير المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- الجعبري، رضوان احمد (2017) إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- الرشيد، صلاح علي جديان (2018) دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الكويت.
- سمور، إيمان نعيم (2018) فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
- مراس، عبد القادر، والشيخ، محمد (2016) دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.

### ثانياً: بحث أو ورقة عمل

- أبو عرقوب، ابراهيم أحمد (2020) دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 47، العدد 2، الأردن.
- أبو رمان، سامي (2016) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، الأردن.
- بويحيوي، إبراهيم، وين أحمد، نوال (2016) أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، العدد السادس، الجزائر.
- خضر، رائد عبد الجبار (2020) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ادارة الازمة بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة، العدد الستون، العراق.
- سعودي، محمد حسن (2020) بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الازمات والكوارث في جامعة أسيوط، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 49، مصر.
- الشوبكي، مازن، أبو أمونة، يوسف (2016) أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات في وكالة الغوث في غزة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
- مهاوي، رافد عبد الواحد (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، العراق.
- نصور، ريزان (2016)، تقييم سلوك المستهلك الشرائي في الأزمات دراسة مسحية على المستهلكين في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث

والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 3، اللازقية، سورية.

#### المراجع الانكليزية

- Eldakak, Sam (2014) Leadership in Crises : The Ultimate Challenge, Advances in Economics and Business 2(6): 232-237, 2014 <http://www.hrpub.org>
- Gu Manyi (2016) Ethical Principles of Construction of Hospital Crisis Management System in mainland China, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 85.
- Zulkarnaini, Nor Amira Syairah, Sarip, Azlineer, Shaari, Roziana, Rajab, Azizah (2019) Crisis Management and Human Resource Development (HRD): An Integrated Conceptual Framework, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue- 1C2.

---

تاريخ ورود البحث: 2021/5/10  
تاريخ الموافقة على نشر البحث: 2021/7/28